

階層型組織におけるリーダーシップ開発に対する セルフリーダーシップ論の貢献

森 永 雄 太*

I はじめに

今日、組織をマネジメントする人材の育成がますます重要になっている。IT技術の導入に伴い、それぞれの部署が行う業務の専門性が増し、また高度化している。一方では、従業員の国籍・価値観・雇用形態などの多様性も増している。そのため、専門性が高く、背景の異なる多様な人材を1つにまとめるリーダーを育成していくことは、重要な経営課題の1つである。

このような問題に取り組むのが人的資源管理論や組織行動論で取り組まれてきたリーダーシップ開発論である。人的資源管理論では伝統的にキャリア開発を、組織行動論ではリーダーシップを研究対象として扱ってきた。2つの研究領域は、組織の視点と従業員の視点からリーダーシップを発揮する人材の育成に関する知見を蓄積してきたとも言え換えられる。本研究では、組織行動論で蓄積されてきた個人の視点に注目しながら、リーダーシップ開発の問題について検討を行う。

ところで、リーダーシップ開発を巡る企業の取り組みは年々活発になり、早期のリーダー育成、早期のリーダーシップ開発に注目が集まっている。早期のリーダーシップ開発が求められる理由は、上記の組織視点と従業員視点の2つの立場から考えることができる。前者からは、将来の経営人材をなるべく早くに選抜して英才教育を施したいという理由が考えられる。企業のトップの育成にかかるコストの面からも早期の育成とその結果を通じた早期の再選抜が求められている。後者からは、

管理職になってリーダーシップを発揮することが求められるのであれば、早期から準備を行いたいという理由が考えられる。従業員がはじめて管理職になる時には、従業員は大きな戸惑いと困難に直面することが指摘されている(元山, 2008)。そのため管理職になる前に、リーダーシップ開発を行うことは、従業員のキャリア発達を助けることにもなるだろう。

しかしながら、これまで取り組まれてきたリーダーシップ開発の先行研究は、ミドル層以上を対象としており、キャリア初期の従業員のリーダーシップ開発に注目した研究はほとんど行われていない。従業員のキャリア開発に関する取り組みは、そのキャリア初期から行われているにもかかわらず、リーダーシップ開発とは関連して検討されてこなかった。組織で働く従業員が、そのキャリアの発達に伴ってリーダーシップを発揮することが求められるのであれば、早期からのリーダーシップ開発の取り組みを行うことは組織側にとっても、従業員側にとっても重要な問題であるといえるだろう。

本研究の目的は、キャリア初期の従業員のリーダーシップ開発を捉えるために、既存研究の枠組みを拡張し、今後の検討課題を提示することである。そのために、従業員自身の自発的なリーダーシップ開発の視点にも注目する。以下では、先行研究の検討を通じてリーダーシップ開発を捉える分析枠組みを提示する。その上で提示した枠組みに基づきながら関連研究をレビューし、リーダーシップ開発の2段階モデルを提示する。最後に、本研究をまとめ、その意義と今後の検討課題を提示する。

* もりなが ゆうた 立教大学経営学部助教

II 先行研究のレビューと分析枠組みの提示

1 リーダーシップ研究からリーダーシップ開発研究へ

リーダーシップ研究は、古くから組織行動論において検討されてきた。ただし初期のリーダーシップ研究では、リーダーシップそのものの性質を明らかにすることに関心が注がれた。はじめは、高い業績をもたらすリーダーの行動に注目したアプローチが蓄積された（たとえば三隅，1984）。その後は、リーダーとフォロワーの関係性や組織構造といった状況要因に関心を広げ、高い業績をもたらすリーダーシップ行動は状況によって異なると考えられるようになった（たとえばFiedler, 1967）。

そして、近年のリーダーシップ研究では、リーダーシップをどのように開発するのかに注目するようになった（古野，2001）。日本におけるリーダーシップ開発研究の歴史は、1970年代まで遡る。三隅・藤田（1971）は、PM理論に基づいたリーダーシップ開発の介入プログラムを提示した。また関・高岡・三隅・三角（1992）は、小売業の企業に対する一連の介入を通じて、部下評定のリーダーシップ得点が上昇する、あるいはリーダーシップ・スタイルに変化があったという成果のほか、従業員の定着率や経常利益といった客観指標に対しても正の効果が見られたことを報告している。

また、2000年以降は米国のMcCall（1998）に代表されるCCL（Center for Creative Leadership）の枠組みに基づいた調査研究が日本国内でも蓄積され始めた。近年、最も学術的な研究蓄積が多いのは、ここで主張された経験を通じた学習に注目するアプローチであろう。このアプローチでは、組織は、従業員に対してどのような経験を付与しているのか、また、それらを通じて従業員がどのような教訓を見出したのかに注目した丹念な質的調査を行ってきた（関西経済連合会，2001；リクルートワークス研究所，2001；谷口，2006）。

2 リーダーシップを開発する2つの主体

リーダーシップ開発に注目する際に議論すべき

1つ目の論点は、リーダーシップ開発を行う主体は誰なのかというものである。2000年以降のリーダーシップ開発は、その開発主体として組織に注目することが多かった。すなわち組織的施策や研修の結果、従業員のリーダーシップが開発されるという立場から研究が蓄積されてきた。守島・島貫・西村・坂爪（2006）は、事業経営者が経験してきたキャリア上の仕事に注目し、どのような時期にどのような経験を付与することが事業経営者としての能力形成を効率的にするのかについて検討している。また谷口（2006）は、特定の1社における調査を通じて従業員の学習がどういった経験からもたらされているのかについて、体系的かつ詳細な調査を行っている。谷口の研究では、人事異動などの組織施策が、従業員の学習に大きく影響を与えていることを示している。このような研究成果は、人材の配置や育成といった人的資源管理の主要機能、具体的にはジョブ・ローテーションやキャリア・ラダーの設計といった人事施策設計へと応用されることになる。

しかしながら一方で、本研究ではリーダーシップ開発論を組織行動論で取り組まれてきたリーダーシップ論の最先端領域として捉えている。このような立場からは、リーダーシップの開発主体として従業員にも注目する必要がある。すなわちリーダーシップ開発に対して個人がどのような働きかけを行うことができるのかという問題である。いうまでもなくリーダーシップ開発は、組織的施策のみからもたらされるものではない。片岡（2010）は、仕事経験を通じて個人が見出すリーダーシップの持論（実践理論）の存在に注目し、その変容について複数回のインタビューを通じて記述している。たとえ仕事経験を与えられても、その経験を有効に活用できない従業員もいる。経験からの実践理論を抽出した片岡の研究は、経験を与えられるだけでなく、経験から主体的に学びを引き出す従業員の側にこそ、大きな役割を見い出しているともいえる。

このように、リーダーシップ開発は、組織が従業員のリーダーシップを開発するという側面と、従業員がリーダーシップを（主体的に）開発するという2つの側面がある。先行研究の多くは、個人が主体的にリーダーシップ開発を行う側面に十分に注目してこなかったといえる。しかしながら

本研究が注目するキャリア初期のリーダーシップ開発に関しては、組織が多くの従業員に対して効果的に関与することが難しい。なぜなら、人材育成の予算が限られるなかで、育成する対象を限定せざるをえないからである。また、あまりに早期に選抜することは残りの従業員のモチベーションに悪い影響をもたらすとも考えられる。そこで初期のキャリア・ステージにある従業員のリーダーシップ開発に関しては、従業員自身の働きかけに注目した上で、その効果や限界を検討する方が合理的であると考えられる。

3 影響力開発としてのリーダーシップ開発

リーダーシップ開発研究で検討されるべきもう一つの論点は、開発される対象である。リーダーシップ開発で開発される対象は、いうまでもなくリーダーシップである。ただしリーダーシップとは何なのかという定義の問題はそれほど単純ではない。たとえば Bass and Bass (2008) においてリーダーシップは、集団目標の達成に向けてなされる集団の諸活動に影響を与えるプロセスと定義されている。また Yukl (2002) は、リーダーシップは、フォロワーとリーダーの間に生じる相互影響過程であるとする。リーダーシップやリーダーシップ開発の先行研究では、これらの定義に基づき特定の人物が対外的にもたらす影響力に注目することが多かった。

しかしながら、変革をもたらすリーダーシップに注目すると、必要とされる影響力は対外的影響力のみとは限らない。たとえば Kotter (1982) は、リーダーシップに以下の3つの特徴を見出している。第1にアジェンダ設定、第2にネットワーク構築、第3に実行（ネットワークを通じてアジェンダを実施していくこと）、である。これらの変革型リーダーシップの成果が達成されるためには通常数カ月以上の期間が必要であり、これらの3つの行動を実現に至るまで継続するためには、リーダーシップを発揮する本人が実行に向けてモチベーションを保ち、また困難を解消する多様な方法を模索しながら周囲に働きかける必要がある。このように考えると、対外的影響力を発揮するためには、同時に対内的影響力、すなわち自己調整力を発揮して動機づけを維持する必要がある。もちろんここで注目する対内的な影響力そのものは、

影響力の一形態であり、リーダーシップの概念に相反するものでもない。

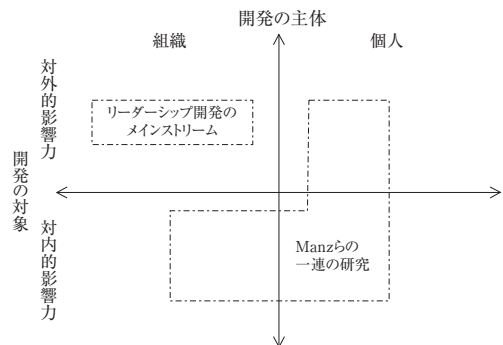
またリーダーシップ開発の一部の先行研究でも、対内的影響力を開発することを重要視は始めている。たとえば金井・守島 (2009) は、リーダーシップ開発の初期段階では、育成対象者自身が社会に対して信頼しうるものであると認知し、自律性を確保し、自発性を発揮できるようになることが課題になりうると主張している。キャリア初期は、職位や保有している知識や経験量の差、与えられる職務の自律性といった観点から、対外的な影響力を発揮することは相対的に難しい。しかしながら、ここで述べたように、開発される対象に対内的影響力も加えるならば、リーダーシップ開発はキャリア初期から一貫して行われているとみなすことが必要になるだろう。

4 リーダーシップ開発を捉える複数の視点

ここまで述べてきたように、リーダーシップ開発は複数の論点から再検討することのできる研究領域である。またリーダーシップ開発は未だ蓄積の少ない研究領域であるから、特定の視点、特定のリーダーシップの捉え方に基づいて限定的に扱われてきた。その結果、リーダーシップ開発を実際に管理職に就いたミドル層以上を対象とした組織的施策だけに限定して捉えていた。

もちろん、本研究が主張する2軸内の次元について、先行研究は自明のこととして扱ってきたという主張もあろう。ただし、その結果として個人が働きかける次元や対内的影響力の次元はリーダーシップ開発の文脈において軽視されてきた。リーダーシップ開発をキャリア初期からもたらされる継続的な営みであり、また組織と個人の間の

図1 リーダーシップ開発を捉える枠組み



相互作用を通じてもたらされるダイナミックなプロセスとして捉え直す際には、これらの次元についてこれまで以上に注目する必要がある。

そこで、本研究ではリーダーシップ開発をもたらす主体と開発される対象という2つのより広い観点からリーダーシップ開発を捉え直す枠組みを提示する(図1)。リーダーシップ開発をもたらす主体としては、組織と同時に従業員自身を想定する。また、開発される対象としては、対外的影響力に加えて、その前提となる対内的影響力を想定する。2000年以降蓄積されてきたリーダーシップ開発のメインストリームの先行研究は、本節で提示したマトリクス左上の第2象限のみを対象としてきたといえる。具体的には、リーダーシップ開発を、組織側の取り組みとして組織施策・研修を通して行う対外的影響力を開発するものであると捉えてきた。

これに対して本研究の主張は、リーダーシップ開発について、この第2象限以外の領域についても注目すべきであるというものである。とりわけキャリア初期の従業員特有の課題として、マトリクス右下の第4象限に注目することも有効だろう。そして、これらの領域について多くの研究知見を提供してきたのがセルフリーダーシップ研究(Manz, 1986; Stewart, Courtright and Manz, 2011)である。Manzらの一連の研究は必ずしも本研究の提示する枠組みを包括的に扱うものではないが、一定の貢献を有すると考えられる。本研究の以下では、関連する最新研究も含めて、その主張を概観していく。

Ⅲ セルフリーダーシップ研究の概要とその貢献・限界

1 Manzらの研究の概観と概念の整理

Manz(1986)によって提唱されたセルフリーダーシップとは、従業員が業績を達成するように、従業員自身が自分自身に影響を与える一連のプロセスについての統合的パースペクティブである。今日では、セルフリーダーシップは、具体的な一連の行動方略や認知方略を用いて自分自身の行動を統制したり、自分自身に影響を与えたり方向づけたりするプロセスであると定義されている

(Neck and Houghton, 2006)。この定義に表れているように、一見するとセルフリーダーシップは自分以外の他者に対して影響力を行使するプロセスではなく、自分自身に対して影響力を行使するプロセスに注目しているように見える。しかしながら、すでに述べたように、対内的影響力はリーダーシップと相反する概念ではない。むしろセルフリーダーシップを開発し、対内的影響力(自己調整力)を高めることは、対外的影響力をも高めることになる。その意味で、セルフリーダーシップ論はリーダーシップ開発論に対する理論的貢献を多分に含んだ研究蓄積であるといえ、リーダーシップ開発のメインストリームの研究と架橋する意義は大きい。

そこで本研究では、Manzらの一連の研究について概観し、それぞれの研究領域について整理する。

1-1 セルフマネジメント研究とセルフリーダーシップ

はじめにセルフマネジメント研究とセルフリーダーシップ研究の関係を整理する。そもそもセルフリーダーシップ論はセルフマネジメント論を背景に、その拡大理論として提唱されたものである(Manz, 1986)。双方の研究では共に従業員が自分自身をコントロールできる存在であるとみなし、自分に対して影響を与えるプロセスに注目しているという共通点を持っている。ただし、セルフマネジメント研究はその具体的な方略として社会的学習理論に基づいた自己目標の設定や自己報酬、自己懲罰、環境の利用に注目している(Manz and Sims, 1980)。社会的学習理論に基づくセルフマネジメント研究で重要な概念となるのが、従業員自身の基準となる目標の存在である。Manz(1986)は、セルフマネジメントを目標によって喚起された「達成すべき」基準との不一致を低減するというプロセスである、と指摘している。

またセルフマネジメント研究は、研修の効果を検討する研究として蓄積されてきた。その意味で、組織側が対内的影響力を開発する側面に注目してきた研究群といえよう。たとえばFrayne and Latham(1987)では、病欠を理由とした欠勤の多い従業員に対して、人事部から研修に招待する形で実験参加者が募られ、結果として40名が参加

した。実際の研修では具体的には8週間の間、週1回セルフマネジメントを促すセッションが実施された。各セッションは、30分の1対1セッションと1時間のグループ・セッションから構成されており、1対1セッションはグループ・セッションに先立って行われた。毎回のセッションでは、セルフマネジメントそのものの説明や、上述した具体的な方略についての説明が行われた。8週間に及ぶトレーニングの結果、トレーニングを受けたグループはトレーニングを受けていないグループよりも業績が有意に高くなった。また調査の結果、トレーニングの成果が業績に結びつくためには高い自己効力感が必要であることが示された。この研究プロジェクトにおいては、フォローアップ調査も行われ、6カ月後と9カ月後に実施した調査においてもその効果が持続されていることが示された (Latham and Frayne, 1989)。

1-2 セルフリーダーシップ

セルフリーダーシップ論では、セルフマネジメント研究で注目した目標との差異に端を発して自分自身の行動調整を行う方略を「行動焦点化方略 (behavior-focused strategy)」と呼び、そのような方略は自己影響プロセスの一部に過ぎないと指摘し、「認知焦点化方略」が自己影響プロセスで重要な働きを示していると主張した (Manz, 1986, Manz and Simz, 1989)。認知焦点化方略には、従業員の抱く思考パターンに注目するアプローチと仕事そのものが持つ報酬に注目するアプローチが含まれる。

認知焦点化方略のうち従業員が抱く思考パターンに関する研究は、1990年代にTSL (Thought SelfLeadership) アプローチと呼ばれ、研修の効果に注目する実証的検討が進んでいる。その意味ではセルフマネジメント研究と同様、組織が行う対内的影響力の開発研究と位置づけることができる。近年では、先に指摘した認知焦点化方略をさらに2つに分けて、TSLアプローチを中心とする建設的思考パターンに注目する方略と仕事本来の報酬に注目する方略とを分類することが一般的である (Neck and Houghton, 2006; Manz and Neck, 2009)。TSLアプローチでは具体的にはメンタル・イメージやセルフトークという具体的な方略に注目し、困難直面時に従業員が機会思考の思考パ

ターンを用いているのかどうかや、事前に失敗したケースについて想像しておいたりすることで実際に困難に直面したケースにおける対処法の効果が高まるか、などについて検討を行ってきた (Neck and Manz, 1992)。航空会社の複数の職場に対するトレーニング場面における介入を伴った研究では、上記の2つの方略がパフォーマンスに正の影響をもたらすことを示してきた (Neck and Manz, 1996)。

一方、仕事そのものが持つ報酬に注目したアプローチでは、自分の仕事が本来持つ仕事本来の報酬を増加させるために仕事のやり方や場所に変更を加える方略を想定する。言い換えると、従業員が、仕事の進め方を主体的に変更することで、仕事のやりがいや面白みを増加させようとする方略である。ここで想定されている仕事本来の報酬によって喚起されるのは、Deci (1972) によって提唱された内発的モチベーションである。活動そのものから得られる楽しみ等を除いた明らかな報酬を受け取らずに、活動を遂行している時、人は内発的に動機づけられているといわれる。またこのような内発的モチベーションは、有能感・自律・関係性への欲求が喚起された時にもたらされる (Deci, 1980) と考えられている。

仕事本来の報酬に注目する方略は、従業員が主体的に取り組む側面に注目している。またTSLとは異なり、扱う職務によっては他者との相互作用を伴うため、対外的影響力を発揮する必要がある可能性もある。その意味では本研究で提示した枠組み (図1) の右下だけでなく、右上の領域にも位置づけることができるだろう。ただしこれまでのところ、仕事そのものが持つ報酬に注目した方略は、十分に実証的な検討が行われてきたとはいえない。

1-3 セルフリーダーシップ論の貢献と限界

本研究ではセルフリーダーシップ研究を、リーダーシップ開発のメインストリームの研究が扱ってこなかった側面を扱ってきた研究とみなして、その主張を整理してきた。ここまで述べてきたように、セルフマネジメント研究やセルフリーダーシップ研究の一部は、組織側が働きかけるリーダーシップ開発の視点から対内的影響力を開発しようとする研修の効果に注目する研究設計を行っ

てきたといえる。

一方、仕事本来の報酬に注目する方略では、個人が対内的影響力だけでなく対外的影響力について主体的に開発していく可能性を指摘したといえる。このように組織が仕事を与えたり、研修を行ったりすることから影響力の開発が行われるのではなく、個人が主体的に仕事の進め方に働きかけることで対内的・対外的な影響力が発揮されることを理論的に想定した。このことから、リーダーシップ開発が、組織側の取り組みと個人側の取り組みの相互作用としてもたらされることが具体的に示されたといえる。

ただし、セルフリーダーシップ論をリーダーシップ開発論の観点から捉えなおす場合には限界もある。すなわち、従業員がセルフリーダーシップの具体的方略を如何にして学ぶのかについては、明らかにされてこなかった。また、本研究で提示したとおり、対外的・対内的影響力を個人側と組織側の取り組みを通じて開発していくとして、それらがどのようにもたらされていくのかについても明らかにされていない。そこで以下では個人の視点からリーダーシップ開発を捉えなおし、リーダーシップ開発がどのように生じていくのかについてのモデルを提示する。

IV リーダーシップ開発の2段階モデル

本節では、すでに提示したリーダーシップ開発を捉える分析枠組みに従いながら、リーダーシップ開発が如何に行われるのかに関するモデルを個人側の視点から提示する。すなわち従業員がリーダーシップ開発を主体的に行うとして、それらを①いつ、②どのような方法で、行うのかについて提示する（詳しくは、表1参照のこと）。

本研究では、リーダーシップの開発が2つの段階から成り立つプロセスであるとみなす。一連のモデルは対内的影響力を行使するという意味でのリーダーシップ開発を主眼とする第1ステージ（キャリア初期）と、対外的影響力を行使するという意味でのリーダーシップ開発を主眼とする第2ステージ（キャリア中・後期）から構成される。

キャリア初期では、主として従業員が対内的影響力を開発することが目的となる。また従業員は、

フォロワーという立場で職場に参加しながらリーダーシップを開発することを想定している。この時期には対外的影響力を発揮したり、発揮の仕方を学んだりすることは比較的難しい¹。リーダー役を担ったりする経験が少なかったり、そのための専門知識や周囲との信頼関係の蓄積が十分でなかったりするからである。対内的影響力の開発をする具体的な方法として、従業員は目標を達成するために、自分自身を動機づける必要があるが、その方法を自分自身の経験を通じて習得していくことが求められる。これは特別に研修を行わなくても、日常業務の中で与えられた仕事に対して向き合う中で自発的にもたらされるものである。

同時に、対内的影響力の開発は、上司が職場で行っている自己調整（対内的影響力の発揮）をモデルにする方法によって行われる。たとえば普段のコミュニケーションを通じてもたらされる声かけなども、キャリア初期のリーダーシップ開発には一定の影響を与えるものであると考えられている（Manz and Sims, 1989）。リーダーシップ開発の第1段階では、対内的影響力について経験を通じた学習を行うことに加えて、対内的影響力と対外的影響力について観察を通じた学習を行うステージであるといえよう。

つづくキャリア中・後期は、対内的影響力を発揮しながら、対外的影響力の習得を主な目的とする段階である。この段階では、従業員は管理職やチームリーダーとなっていることが多いと考えられる。その意味では、リーダーシップ開発のメインストリームが扱ってきた領域ともいえよう。この段階では、第1段階よりも多様な方法を通じてリーダーシップが開発される。たとえば、第1段階では困難だと考えられた対外的影響力について、経験を通じて学んでいくことができる。実際に部下を持つ経験をするほか、チャレンジングな仕事を自ら作り出したり、与えられたりする機会も増えるであろう。またこれまで以上に多くの他者・同僚の対外的影響力について観察し、学ぶことが可能になる。その意味では、第1段階で観察を通じて形成されつつあった対外的影響力の発揮方法について変更を行ったり、進化させたりする段階であるともいえるであろう。

このように本研究では、リーダーシップ開発を2つの段階に分けて捉えてきた。リーダーシップ

表 1 段階別の比較

	第1段階	第2段階
主たる開発対象 個人の立場 方 法	対内影響力 フォロワー 経験による(対内) 観察による(対内・対外)	対外影響力 リーダー 経験による(対内・対外) 観察による(対内・対外)

開発の2段階モデルの第1の特徴は、従業員に対して早い時期からリーダーシップ開発を意識させながら取り組ませることができる点である。他者に対する影響力の発揮は部下や後輩ができるまでは、取り組むことが難しい。階層型組織の中で求められるリーダーシップについては、キャリア初期で無謀な選抜を行ったり、日々の業務と連関を見出せないようなリーダーシップ研修を行ったりするよりは、入社後数年間は他者へのリーダーシップの発揮を見据えながらも、その上で、基本編として対内的影響力の習得を課題として取り組むことが有効であると考えられる。

また第2の特徴は、リーダーシップ開発が社内の上司-部下間、同僚同士の間で相互に影響を与えることを想定していることである。モデルの中には、リーダーシップ開発の方法として、自分の上司や同僚からリーダーシップを学ぶ観察学習が含まれている。効果的なリーダーシップが社内でのように用いられているのかを他者から観察することは自社や自分が働く職場でリーダーシップを発揮する際にはきわめて重要になる。なぜなら自分が実際にリーダーシップを発揮する時に、社内の状況に適した形で発揮することができるからである。

V おわりに

本研究の目的は、キャリア初期の従業員のリーダーシップ開発に注目し、2つの視点から既存研究の枠組みを拡張し、今後の検討課題を提示することであった。また提示した枠組みに基づきながらセルフリーダーシップ研究のレビューを行った。さらにここで指摘された問題を解決するために、リーダーシップ開発の2段階モデルを提示した。

本研究で提示されたリーダーシップ開発を捉えなおす2つの枠組みは、キャリア初期の従業員に対するリーダーシップ開発を捉え、実践に移す上

で意義がある。すでに繰り返し述べてきたように、キャリア初期の従業員を対象とするリーダーシップ開発を、組織が個別的に、また効果的に行うことは難しい。対象となる従業員が多く、またそれぞれの従業員が抱える背景も多様であるからである。また、職位や能力の面からも、職場において対外的影響力を実際に発揮することは難しい。その意味で、開発するリーダーシップの対象や方法についても限定的にならざるをえない。ただしそうであっても、リーダーシップ開発は、早期から、また一貫した方針の下で行われることが実務上求められている。このようなジレンマを解決する1つの方法として、従業員が自発的に自らのリーダーシップ開発に関わり、組織はそういった自発的なリーダーシップ開発を支援することが考えられる。本研究が提示した枠組みは、このような解決策を実行していく足掛かりになることが期待される。

ところで本研究は、リーダーシップ開発研究に対する新しい理論的枠組みを先行研究に基づいて提示する試みであった。そのため、今後は本研究の研究成果に基づいた実証的検討が求められる。以下では、今後検討が求められる2つの論点について提示する。

第1に、対内的影響力を含めたリーダーシップ開発が国内企業でどのように行われているのかを明らかにすることである。はじめに、組織的施策に注目した上で、企業がどういった取り組みを行っているのか、質問票調査や聞き取り調査を通じて大まかな動向を把握することが求められるだろう。また、リーダーシップ開発以外の人事施策との関連を検討していくことで、組織の戦略とリーダーシップ開発の関連を検討することが可能になるだろう。

第2に、キャリア初期の従業員のリーダーシップ開発がどのように行われているのかを明らかにすることである。第1の論点と関連するが、これは2段階モデルの第1段階に注目することになる。その上で、どのような取り組みが行われており、第2段階のリーダーシップ開発と一貫した取り組みが行われているのか、(あるいは行われていないのか)詳しく検討していく必要がある。この点に関しては、特定の企業内部の個人の視点に注目したインタビュー調査が重要になってくると考え

られる。いずれによせ、キャリア初期のリーダーシップ開発に関する研究は、これまで十分な研究蓄積がない。多様な方法論に基づく研究が今後もたらされる可能性のある研究領域であるといえよう。

注

1 ただし、キャリア初期であっても他部門との共同プロジェクトチームなどに参加する中で自分の専門知識をいかしたリーダーシップを発揮することは可能であると考えられる。本研究では階層型組織の中で発揮される上司-部下間におけるリーダーシップを主とした検討対象としている。ただし、このような他部門との共働を通じたリーダーシップ開発も今後の有望な研究テーマとなりうるだろう。

参考文献

- Bass, B. M. and R. Bass (2008), *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 4th ed., Free Press.
- Deci, E. L. (1972), "Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 22, pp. 113-120.
- Deci, E. L. (1980), *The Psychology of Self-determination*, Lexington Books. (石田梅男訳『自己決定の心理学——内発的動機づけの鍵概念をめぐる』誠信書房, 1985年.)
- Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill.
- Frayne, C. A. and G. P. Latham (1987), "The Application of Social Learning Theory to Employee Self-management of Attendance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, pp. 387-392.
- 古野庸一 (2001), 「リーダーシップ研究の変遷」『Works』第47号, 4-8頁。
- Houghton, J. D. and C. P. Neck (2002), "The Revised Self-leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-leadership," *Journal of Managerial Psychology*, Vol.17, pp. 672-691.
- 金井壽宏・守島基博 (2009), 「漸成説からみた早期よりのリーダーシップ発達——教育・人事制度への含意」『組織科学』第43巻, 51-64頁。
- 関西経済連合会 (2001), 『豊かなキャリア形成へのメッセージ——経営幹部へのインタビュー調査を踏まえて』(社) 関西経済連合会。
- 片岡登 (2010), 『リーダーシップの意味構成——解釈主義的アプローチによる実践理論の探求』白桃書房。
- Kotter, J. P. (1982), *General Managers*, Free Press. (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳『J. P. コッター ビジネス・リーダー論』ダイヤモンド社, 2009年.)
- Latham, G. P. and C. A. Frayne (1989), "Self-management Training for Increasing Job Attendance: A Follow-up and a Replication," *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, pp. 411-416.
- Manz, C. C. (1986), "Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-influence Processes in Organizations," *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 585-600.
- Manz, C. C. and C. P. Neck (2009), *Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 5th ed., Pearson Prentice-Hall.
- Manz, C. C. and H. P. Sims, Jr. (1980), "Self-management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective," *Academy of Management Review*, Vol.5, pp. 361-367.
- Manz, C. C. and H. P. Sims, Jr. (1989), *Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, Prentice Hall.
- McCall, Jr., M. W. (1998), *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, Lexington Books.
- 三隅二不二 (1984), 『リーダーシップ行動の科学〔改訂版〕』有斐閣。
- 三隅二不二・藤田正 (1971), 「リーダーシップ開発訓練におけるアクション・リサーチ (I)」『日本教育心理学会発表論文集』第13号, 392-393頁。
- 守島基博・島貫智行・西村孝史・坂爪洋美 (2006), 「事業経営者のキャリアと育成——『BU長のキャリア』データベースの分析」『日本企業研究のフロンティア』第2巻, 31-52頁。
- 元山年弘 (2008), 「管理職への移行における諸問題」『経営教育研究』第11巻, 72-84頁。
- Neck, C. P. and J. D. Houghton (2006), "Two Decades of Self-leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, pp. 270-295.
- Neck, C. P. and C. C. Manz (1992), "Thought Self-leadership: The Influence of Self-talk and Mental Imagery on Performance," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 681-699.
- Neck, C. P. and C. C. Manz (1996), "Thought Self-leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior, and Affect," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.17, pp. 445-467.
- リクルートワークス研究所 (2001), 「日本におけるリーダーシップ開発の現状」『Works』第47号, 32-37頁。
- 関文恭・高岡章一・三隅二不二・三角恵美子 (1992), 「PM リーダーシップ理論によるリーダーシップ開発の実証的研究」『九州大学医療技術短期大学部紀要』第19巻, 37-40頁。
- Stewart, G. L., S. H. Courtright and C. C. Manz (2011), "Self-

- leadership: A Multilevel Review," *Journal of Management*, Vol.37, pp. 185-222.
- 谷口智彦 (2006), 『マネジャーのキャリアと学習——コンテキスト・アプローチによる仕事経験分析』白桃書房。
- Yukl, G. (2002), *Leadership in Organizations*, 5th ed., Prentice Hall.

[付記]

本稿は科学研究費補助金（若手研究（B）, 課題番号 24730342）による研究成果の一部である。